

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení konkurenceschopnosti podniku

**Appreciation of Competitive Advantage of Company**

Student:	Anastázie Bartoňová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Dita Skopalová

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....  
Anastázie Bartoňová

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Ditě Skopalové za ochotu a odborné vedení. Dále děkuji paní jednatelce a paní ekonomické ředitelce společnosti, ve které byla tato práce zpracována, za jejich cenné rady a informace, které přispěly k vypracování této bakalářské práce.

## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska .....	3
2.1 Vymezení konkurenceschopnosti .....	3
2.1.1 Pojetí konkurenceschopnosti.....	4
2.2 Konkurence.....	5
2.2.1 M. E. Porter – pojetí konkurence .....	6
2.2.2 J. A. Jirásek – pojetí konkurence.....	8
2.2.3 P. Kotler – pojetí konkurence .....	9
2.2.4 Z. Mikoláš – pojetí konkurence.....	9
2.2.5 H. Pollak – pojetí konkurence.....	11
2.3 Investigativní konkurence .....	11
2.4 Spolupráce konkurentů .....	11
2.5 Souhrnné indexy hodnocení .....	12
2.5.1 Altmanovo Z-skóre .....	14
3. Metodologie.....	15
3.1 Metoda H. Pollaka.....	15
3.2 Altmanova metoda .....	23
4. Aplikace vybrané metody .....	25
4.1 Metoda H. Pollaka.....	25
4.2 Altmanova metoda .....	37
4.3 Návrhy a doporučení.....	39
5. Závěr .....	41
Seznam použité literatury: .....	42

# 1. Úvod

Globalizací tržního prostředí spojené se vstupem České republiky do Evropské unie a také s rozvojem znalostní ekonomiky a komunikačních technologií jsou ekonomické subjekty vystaveny nejen otevřeně, ale i ostré konkurenci.

Konkurenční prostředí vytváří hranice, kde v prostoru a v čase soutěží a bojují mezi sebou podnikatelské subjekty. Jejich cílem je dosáhnout co největších úspěchů a efektivity při realizaci jejich podnikatelské činnosti, které směřují k dosažení zisku a k uspokojení podnikatelských aktivit. Ostrost konkurence vede k tomu, že snahou podniků je využít nejrozumnějších příležitostí k jejich odlišnosti. Ta je důležitá především k přitáhnutí pozornosti budoucích zákazníků. Konkurenční prostředí má nezastupitelnou rozhodčí roli, kdy určuje vítěze, úspěšné i neefektivní podnikatelské subjekty a zároveň je odlišuje od subjektů neefektivních a neúspěšných. Bez konkurenční výhody nemůže v současném globálním prostředí úspěšně fungovat žádný podnikatelský subjekt. Pro dosažení vynikajících výsledků organizace je podstatná dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Konkurenční výhodou chápeme určité vlastnosti, schopnosti i zdroje organizace, které jsou obtížně napodobitelné či nahraditelné, hodnotné a především jedinečné. Úspěšná organizace musí být rovněž pružná v reakci na změny. Na změny poptávky, na změny požadavků zákazníka apod.

Tato bakalářská práce bude zaměřena právě na konkurenceschopnost podniků. Budou zde vysvětleny pojmy potřebné k pochopení tohoto tématu, a přiblížené základní rysy důležité k posouzení zda je podnik schopný konkurovat či nikoliv.

Cílem bakalářské práce je posouzení konkurenceschopnosti podniku. Práce bude zaměřena na uplatnění metody H. Pollaka, která bude pro zajímavost srovnána s metodou Altmanova-Z skóre.

Úvodní část práce je věnovaná teoretickým východiskům, kde budou nejdříve vysvětleny základní pojmy a zmíněné různé metody, které lze použít k posouzení konkurenceschopnosti podniku. Další kapitola věnovaná metodologii přiblíží metodu H. Pollaka a Altmanovu metodu. Tyto metody budou použity v praktické části na zhodnocení vitality konkrétní společnosti. V závěrečné části budou

porovnány výsledky výše zmíněných použitých metod, z nich budou poté vyvozeny vlastní návrhy a doporučení.

## 2. Teoretická východiska

Důležité pro řešení jakékoli problematiky je porozumění jednotlivým pojmům. V této kapitole budou vymezeny potřebné stěžejní pojmy, při kterých bude vycházeno především z přístupů Portera a Jiráska.

### 2.1 Vymezení konkurenceschopnosti

**Konkurence** je vztahem dvou a více subjektů, který podle slovníku cizích slov znamená soupeření, soutěžení či hospodářskou soutěž [22]. **Konkurenční výhoda** je tím, co firmu odlišuje od podobně zaměřených firem na trhu. Pokud je dostatečně silná, může firma získat rozhodující náskok před konkurencí [21]. **Konkurenční strategie** znamená hledání vhodného konkurenčního postavení v oboru naší podnikatelské činnosti, kde se konkurence projevuje, cílem je vytvoření pro nás výnosného a udržitelného postavení proti silám, které ovlivňují schopnosti konkurence v daném oboru. **Konkurenceschopnost** znamená být schopný konkurence a umět se přizpůsobit změnám, požadavkům trhu, požadavkům zákazníků, tzn. být pružný v reakci na změny [4]. **Hospodářská soutěž** je chápána jako takové jednání, které bývá definováno jako soutěžení podnikatelských subjektů v hospodářské oblasti, jejichž cílem je předstihnout jiné subjekty na trhu a dosáhnout tím hospodářského prospěchu. **Krize** představuje hospodářskou situaci, kdy je ohrožena existence podniků. **Sanace** je pojem pro souhrn opatření, kterými se z krize podnik vyvede. Cílem sanace je další udržitelná existence podniku. To že je sanace potřebná, ale nezaručuje, že je podnik sanace schopný [9]. **Aliance (spolek)** je smluvně zakotvený vztah mezi rovnoprávnými partnery. **Joint Venture** je **formou aliance**, která sleduje zvýšení konkurenceschopnosti. Je častým způsobem proniknutí na zahraniční trhy. **Akvizice** představuje přátelské či nepřátelské převzetí fungující společnosti nebo její části [11]. **Restrukturalizace** firmy je program, kterým se významně mění předmět činnosti firmy nebo způsob jak je prováděna. Může jít o přesunutí aktivit podniku do jiné oblasti, částečné omezení provozu nebo ukončení části aktivit. Cílem restrukturalizace firmy je obnova či zvýšení ziskovosti [17]. **Diverzifikace** znamená rozrůžňování, strategii podnikání, jejíž snahou je snížení rizika tím, že se nespolehá na jediný produkt, ale rozděluje své aktivity do různých

oblastí. Svá aktiva do různých firem, měn apod. [18]. **Konkurenční trh** představuje boj o přežití. Pokud podnik není schopný konkurovat ostatním, je předurčen k záhubě. I zde totiž platí, že silný pohltní slabého.

### 2.1.1 Pojetí konkurenceschopnosti

Schopnost konkurence je základem úspěchu či neúspěchu podniku. Jinak řečeno konkurenceschopností můžeme rozumět schopnost podniku čelit střetu s významnými podniky na trhu, uspět a získat si alespoň střednědobou prosperitu. Základním bodem konkurenceschopnosti je tedy uvědomělé vytvoření a udržení konkurenčních výhod. Je důležité, aby podniky hledaly způsoby a možnosti, jak si nadále rozvíjet a vytvářet výhody [4].

**Konkurenceschopnost** má dvě stránky. Zatímco první zahrnuje schopnost **čelit náporu konkurentů**, druhá schopnost **vede ofenzivní boj s konkurenty**. Patří mezi pojmy charakteristické rozmanitostí možných definic, které pramení z odlišného úhlu pohledu, přístupu ekonomické teorie, z ekonomických souvislostí či širšího společenskoekonomického rámce [2]. Pokud chce být podnik v současnosti schopný konkurovat, musí se perfektně orientovat ve stále se rozšiřujícím podnikatelském prostředí. Při budování dobrého postavení na trhu, je velmi důležitá **konkurenční strategie**. Jejím cílem je vytvoření pro nás výnosného a udržitelného postavení proti silám, které ovlivňují schopnosti konkurence v daném oboru. Ke konkurenční strategii je potřeba nového přístupu. Přístup, který je založený na filosofii „*vítězství bez boje*“ tzn., dosažení cíle bez přímého střetu s konkurenční firmou. Podle něj tento přístup zachovává odvětví firmy zdravé a neporušené a umožňuje firmě dominovat. Cílem této strategie je v podstatě hledání a získání výhodné strategické pozice v konkurenčním prostředí, která nám umožní dosáhnout vytyčených cílů. Strategická cesta by totiž měla vést přes spokojeného zákazníka [1].

Podnik si udržuje životaschopnost svou stálou inovací. Činnosti, které jsou na sestupu, neustále nahrazuje činnostmi novými, tím má vždy zdravou kombinaci činností v začátcích, na vrcholu i na sestupu [9].

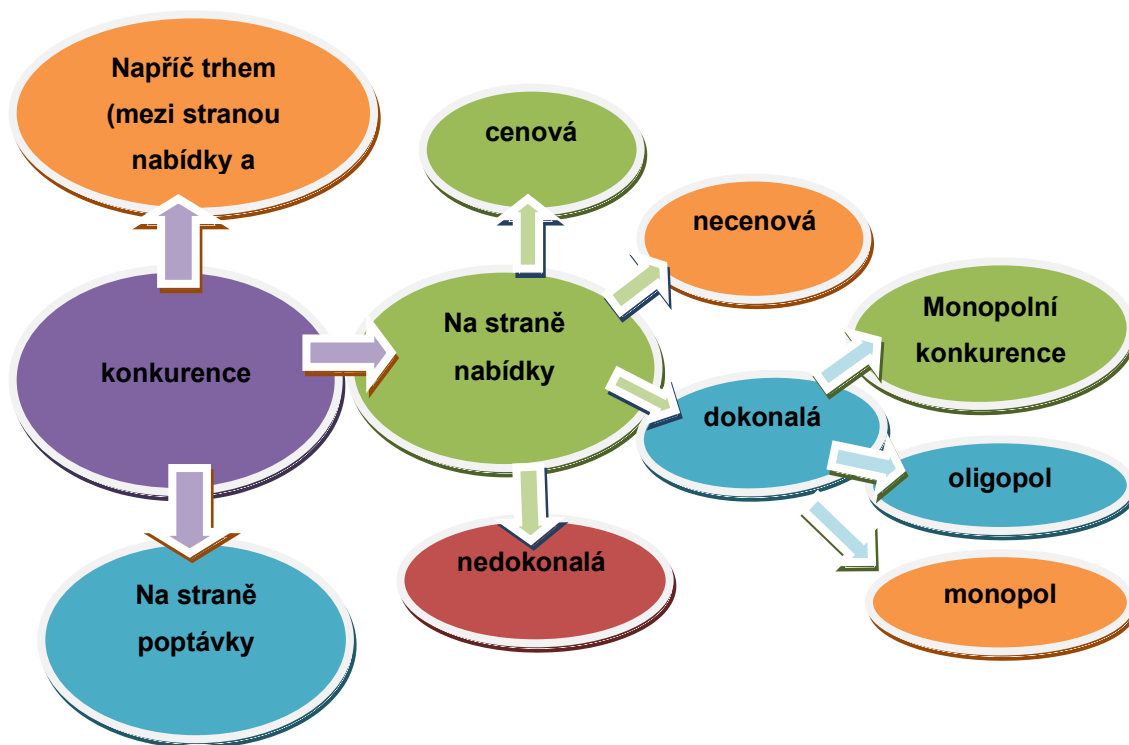


## 2.2 Konkurence

Pojem **konkurence** je z latinského slova „concurrere“ a má několik významů: úspěch či náklonnost, soutěžení o moc a rivalitu. Je také chápána jako hospodářská soutěž probíhající mezi subjekty na trhu stejného druhu zboží nebo služeb. Jejich cílem je dosažení určitých výhod oproti ostatním a vzájemné ovlivňování jejich hospodářské činnosti. Při **hospodářské činnosti** dochází ke **konkurenci**, což znamená proces střetávání různorodých většinou protikladných zájmů tržních subjektů, který je předpokladem pro fungování trhu [13].

**Z mikroekonomického pohledu** se můžeme na konkurenceschopnost dívat jako schopnost podnikatele objevovat a využívat různé možnosti ke zvýšení podílu a přizpůsobovat se podmínkám nejistoty na reálných trzích. Nižší úspěšnost konkurenta je podmínkou pro zvýšení konkurenční schopnosti určitého subjektu. To znamená, že mikroekonomická podstata teorie firmy je založena na zkoumání chování firmy v konkurenčním prostředí [2].

**Formy konkurence z pohledu mikroekonomie:**



obr. 2.1 konkurenceschopnost podniků [14]

### 2.2.1 M. E. Porter – pojetí konkurence

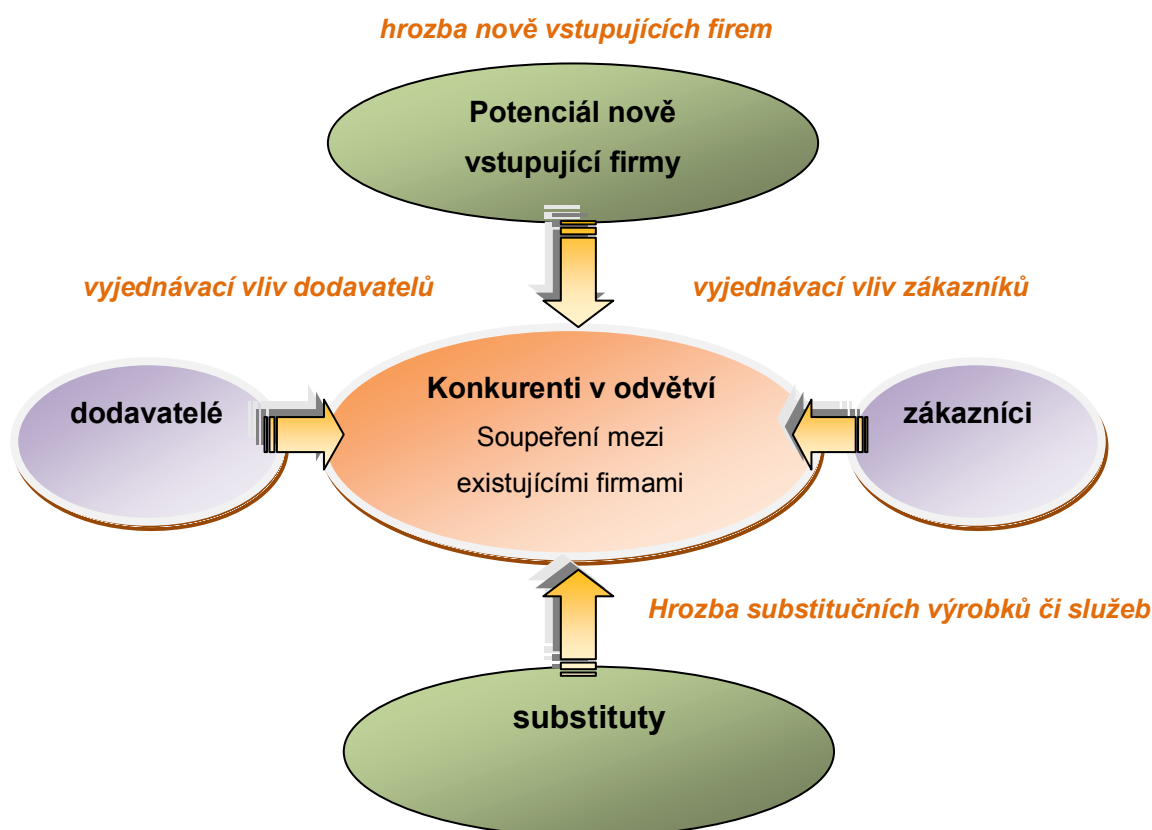
*„Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek.“*  
*„Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu (Porter 1993, s. 17, 55). Konkurenční výhoda je představována především šancí a příležitostí. Je klíčem, který otevírá dveře k zákazníkům.*

**Z pohledu marketingu M. E. Porter** vysvětluje teorii konkurenčního chování prostřednictvím tržních okolností. Velikost konkurence v odvětví podle této teorie podléhá pěti základním konkurenčním silám. Vliv těchto sil se odlišuje podle odvětví, avšak souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného výnosu v odvětví. Pro podnikatelský subjekt je **cílem konkurenční strategie** nalézt v odvětví takové postavení, kdy může podnik nejlépe **čelit konkurenčním silám** či jejich působení přeměnit ve svůj užitek. Zákazníci, dodavatelé, substituty i potenciální nově vstupující subjekty na trh jsou konkurenčními subjekty v odvětví. Mohou se tedy stát více či méně důležitými soupeři trhu. Konkurence může být v tomto obecném pojetí chápána jako rozšířené soupeření. Intenzita působení pěti konkurenčních sil určuje ziskovost odvětví.

#### **Pět základních konkurenčních sil:**

1. konkurenti
2. odběratelé
3. dodavatelé
4. substituty
5. nově vstupující firmy (nová konkurence)

## Hybné síly konkurence v odvětví



Obr. 2.2 hybné síly konkurence v odvětví [15]

**1. Konkurenti** jsou základní kategorií při mapování odvětví. Mapováním chápeme sledování jejich cenové, produktové a marketingové strategie. Samozřejmě i mapování jejich slabých a silných stránek.

**2. Odběratelé** nejsou vhodní jako příliš koncentrovaná skupina, v horším případě pak jako jediný odběratel, jelikož by měl v takovém případě odběratel velmi silnou vyjednávací pozici na změnu ceny.

**3. Dodavatele** posuzujeme stejným měřítkem jako předchozí skupinu odběratelů. Malá skupina dodavatelů či pouze jeden dodavatel s velice specifickým produktem (bez substitutů), vytváří opět prostředí pro tlak na cenu dodávek, termínů, apod.

**4. Substituty** jsou zajímavé, především pokud se jejich cena pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. Jsou-li produkovány v odvětví se značnou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, tzn., že mohou jít cenově i výrazně níže. Jednou možnou variantou zabránění substitutů, je jejich přijetí do vlastního sortimentu.

**5. Nově vstupující firmy** mohou vytvořit tlak na cenu, např. zaváděcí ceny, inovativní přístup, apod. [9].

### 2.2.2 J. A. Jirásek – pojetí konkurence

Jirásek se na konkurenční výhodu dívá ze všech úhlů. Jak uvádí, může jí být výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitnost a jakost, cena a služby, které jej provázejí. Může to být také způsob výroby, technické vybavení, technologie, jakost, produktivita či výrobní náklady. Zrovna tak i ekologická ohleduplnost výrobku a výroby nebo logistika. Také to mohou být lidé v podniku, schopné vedení, specialisté i výkonní dělníci. Podniková značka, dobré jméno, pověst dodavatele i zaměstnavatele. Podnik se může vyznačovat mnoha zajímavostmi, které upoutají zájem, ale pokud nejsou uplatněny v tržní rivalitě, leží mimo okruh konkurenčních výhod.

Konkurenčnost může být viděna jako rozvinutá konkurenční výhoda, která má dvě spojitě stránky: schopnost **vést ofenzivní nápor na konkurenty** a schopnost **čelit náporu** konkurentů. **Ofenzivní** složka konkurenčnosti je spojená s rozvíjením a obnovováním konkurenční výhody. O konkurenční výhodě Jirásek hovoří jako o nějaké jednotlivé význačné schopnosti. Uvádí také nutnost nastavit na konkurenci celý podnik, kdy se konkurenční strategie stane východiskem, osou veškeré strategie. Kdy vidí potřebu podniku i ve zřeknutí se zakořeněných návyků a porušení téměř všech naučených pravidel, je-li to zapotřebí. Cílem je i vcelku úspěšný podnik dovést k dalšímu vrcholu a zbavit jej veškeré konkurence. Nová strategie spočívá ve třech zásadních úlohách. Zaprvé dostat podnik ve všem co dělá na první či druhé místo na světě, zadruhé věnovat na výzkum a vývoj tolik, kolik je potřeba a za třetí hledat největší sílu v lidech. Toto transformační řízení bylo v minulosti úspěšné. Východiskem je konkurenční motiv stát se prvním, setřást riziko konkurence, nebýt nucen se dělit, nenechávat se ohrožovat konkurenty. Tomuto je zapotřebí podřídit celé strategické a následně i takticko-operační řízení. Tímto postojem byl v minulosti vytvořen předobraz příštích světových velkopodniků. Z manažerského hlediska se Jirásek dívá na konkurenčnost jako na východisko mnoha tvůrčích činů. Odpovědnost managementu za přípravu a vedení konkurenčního zápasu vyvolala potřebu nových zvláštních přístupů, metod a forem, které napomáhají obstát ve střetu s konkurencí. Jednou z nich uvádí benchmarking či konkurenční zpravodajství. **Benchmarking** představuje srovnávací analýzu, s jejíž pomocí srovnáváme sebe a konkurenci s nejvyšší konkurencí v oboru. Podstatou **konkurenčního zpravodajství**

je pořizovat, akumulovat a zužitkovat znalosti o konkurentovi pro nynější a příští srážky na konkurenčním poli [5].

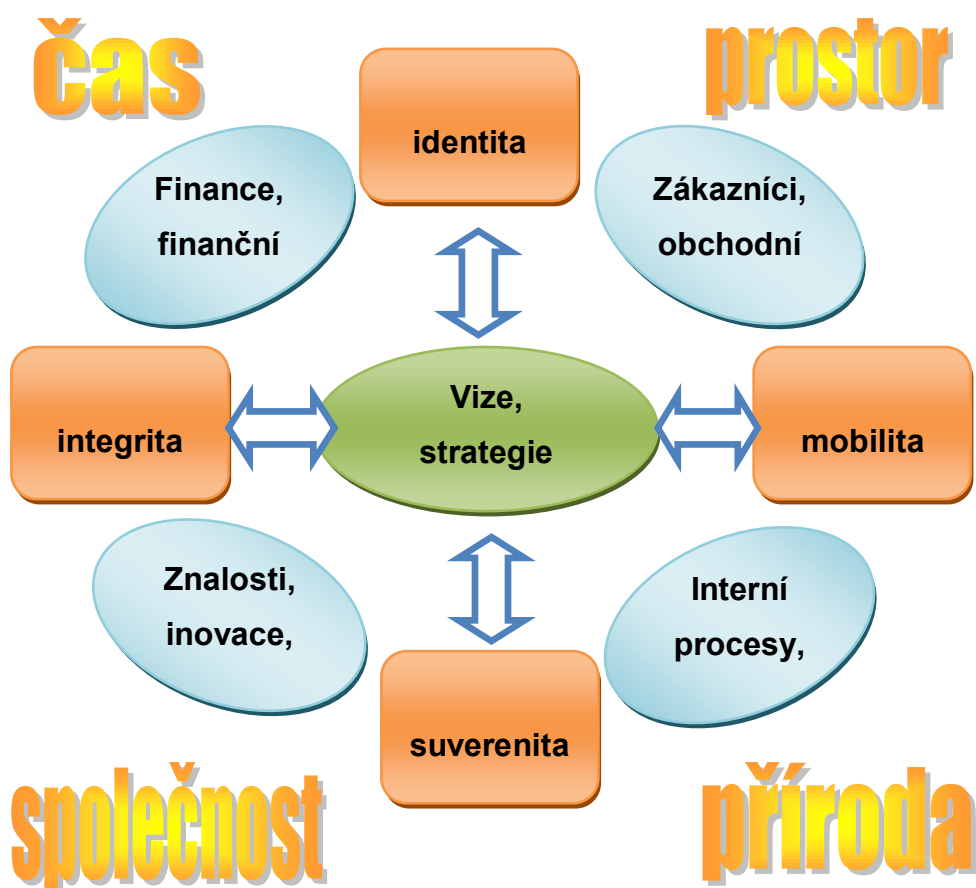
### 2.2.3 P. Kotler – pojetí konkurence

Kotler se zabývá problematikou marketingu firem. V oblasti konkurenční strategie navazuje na přístupy M. E. Portera a J. Jiráska. Při charakteristice konkurenční strategie vychází z tržní pozice, kterou si firma vymezuje. Konkurenci rozděluje na čtyři pozice a jim přiděluje čtyři odpovídající strategie. **Vedoucí firma na trhu** je strategií dodavatele, který má dominantní či významné postavení na trhu. Tento dodavatel obvykle vede trh a vymezuje tržní podmínky. Je v předstihu před konkurenty se změnami cen, reklamou či se zaváděním nových výrobků, apod. **Tržní vyzyvatel** je představován firmou, která se nachází na druhé až čtvrté pozici. Často využívá ofenzivní strategii a má výrazné postavení na trhu. Vyzyvatel hledá konkurentova slabá místa v jeho službách či cenách a následně útočí. **Následovatel** je dodavatel s menším podílem na trhu. Straní se konkurenčním bojům a následuje vedoucí firmu s novými výrobky, cenovými změnami i zlepšováním služeb. **Výklenkář** je zaměřen na výklenky trhu. To značí snahu o pokrytí těch částí trhu, na které je velkými dodavateli zapomínáno. Tak jako následovatel i výklenkář se vyhýbá konkurenčním střetům. Zaměřuje se na konkrétní segment trhu, na určitý typ výrobků či určitou skupinu zákazníků [6].

### 2.2.4 Z. Mikoláš – pojetí konkurence

Mikoláš (2005) v knize *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku* čerpá z Portera i Jiráska. Mikoláš uvádí, že základem konkurenceschopnosti každé firmy je její **podnikatelská vize** a **strategie**. Garantem podnikatelské vize a strategie podnikání musí být vlastník a vrcholový management podniku. Podnikavost bez vize a strategie je prázdným pojmem, stejně tak jako konkurenceschopnost bez podnikavosti. Hlavními předpoklady potenciálu podnikatelského prostředí a externími zdroji konkurenceschopnosti podniku jsou **příroda**, **lidská společnost** ve všech sociálních, ekonomických, politických i jiných podobách. Také **prostor** (nejen např. virtuální prostor, ale i např. výrobní plocha) a **čas**. Vrchol konkurenceschopnosti soudobé firmy vidí v **identitě**, **integritě**, **mobilitě** i v **suverenitě** firmy, jako určité

„slupky“ základních atributů konkurenceschopnosti. Proces formování konkurenceschopnosti začíná přeměnou počátečních zdrojů firmy, na základě konkrétní podnikatelské vize a strategie. Tento proces je nadále rozvíjen do dalších, na sebe navazujících vrstev konkurenčního potenciálu. Jde o proces složité a několikanásobné přeměny počátečních potenciálů a lidské dovednosti. Pokud má být firma konkurenceschopná, musí být **identifikovatelná** konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v ucelenosti (**integritou**), dále je nutností **pružnost v reakcích**, tzv. mobilita, také je nutná **suverenita** ve své existenci. Konkurenceschopnost se přeměňuje v konkrétních podnikatelských aktivitách do podoby konkurenční síly firmy. Identita, integrita a suverenita firmy mají v těchto činnostech spíše ustálený charakter [11]. Mikoláš tuto myšlenku graficky ztvárnil jednoduchým modelem IDINMOSU (viz obr. 2.3) [7].



Obr. 2.3 Konkurenční síla firmy (Mikoláš 2005, Štverková 2008)

### 2.2.5 H. Pollak – pojetí konkurence

**Pollak H.** se na konkurenčnost dívá v širším pojetí stejně tak jako výše uvedení autoři. Všímá si nejen vnitřních, ale i vnějších aspektů ovlivňujících životaschopnost či vitalitu podniků. Nezamýšlí se nad konkurenceschopností podniku jako takovou, ale rozebírá životní cyklus a jeho význam, který přiřazuje výrobkům nebo hospodářským činnostem. Život hospodářského podniku vidí jako v podstatě časově neomezený. Nutnost sanace hospodářského podniku nepřisuzuje působení stárí či fází životního cyklu, ale problém vnímá především jako selhání podnikového managementu [8].

## 2.3 Investigativní konkurence

Investigativní konkurenci definuje Blažek (2008) jako vytváření konkurenčních strategií firmy, založených na vyhledávání nových příležitostí, na vytváření nové poptávky, vytváření nových tržních segmentů či úplně nových trhů. Cílem není jen vytváření nové poptávky, ale především je úspěšně uspokojit! Výhodou je, že tato „tvůrčí“ konkurence přinese zákazníkům lepší výrobky a služby, mnohdy i při nižších cenách. Snahou je dosáhnoutí relativní dominance na trhu, která je nutná pro dlouhodobé přežití a prosperitu. **Relativní dominance na trhu** je pozice, která umožňuje se na trhu bránit a směřovat vývoj oboru ve svůj užitek. Převaha na trhu se může projevit mnoha způsoby, např. vedoucím postavením v technologii nebo proslulostí značky, může být také chápána jako velikost tržního podílu. Subjekty s dominantním podílem na trhu mají značnou možnost ovlivňovat a usměrňovat vývoj trhu či zaujmout výborné konkurenční postavení. Jejich silná pozice jim dává možnost nastavit v daném oboru kritéria i vymezit mantinely. Skutečný způsob, jak udržet osud své firmy, je směřovat ji k dominanci na trhu.

## 2.4 Spolupráce konkurentů

Další možností zvýšení konkurenceschopnosti podniku je tzv. spolupráce konkurentů. Tato spolupráce je dnes obzvláště významná. Přestože jdou některé podniky cestou spolupráce, neznamená to, že konkurenční boj již neexistuje. **Akvizice** používají firmy za účelem diverzifikace. Tyto zahraniční akvizice a

nepřátelské přebírání je součástí masivního úsilí restrukturalizace společností a dosahování globálních úspor při výrobě a distribuci. Spolupráce se sice rozvíjí se stupněm společenského vývoje. Obvykle ale bývá nástrojem a formou konkurenčního boje, jelikož spolupracujeme ve skupině, abychom se v konkurenčním prostředí dostali do popředí. **Aliance** je velmi účinný způsob, kterým lze posílit vlastní společnost a upevnit její pozici na trhu pro příští období a tím relativně oslabit pozici konkurenta.

Většina podniků spolupracuje proto, aby se kvalitně připravily na vyšší úroveň kvality konkurenčních střetů v budoucím období globální konkurence, protože je velice náročné udržet si současné postavení na náročném konkurenčním tržním poli [2].

## 2.5 Souhrnné indexy hodnocení

Při zjišťování nakolik je podnik schopný konkurovat, musíme sledovat především i finanční zdraví podniku.

Souhrnné indexy hodnocení jsou nejčastější a nejrozšířenější způsob zhodnocení finančního zdraví podniku, kterým je finanční analýza. Podstatou finanční analýzy je vyhodnocení finančního zdraví firmy z pohledu finanční minulosti, nebo z pohledu předpovídání budoucnosti. Cílem finanční analýzy z obou těchto pohledů je analýza schopnosti přežít, či nikoliv. Celá řada autorů se snaží nalézt jediný slučující ukazatel, který by soustřeďoval silné a slabé stránky firmy. Výsledkem bylo sestavení celé řady **souhrnných indexů hodnocení**. Jejich cílem je vyjádření souhrnné charakteristiky celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jediného čísla. Jejich vypovídací schopnost je však nižší, proto slouží spíše jako orientační podklad pro další hodnocení. Jsou vhodné pouze pro rychlé a globální srovnání řady podniků. Podstatou konstrukce soustavy poměrových ukazatelů je z formálního hlediska sestavení jednoduchého modelu, který zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Můžeme říci, že rostoucí počet ukazatelů umožňuje detailnější zobrazení situace ve firmě. Příliš velký počet ukazatelů v soustavě může však ztížit orientaci a zkreslit tím analytický pohled na firmu. Model vytváří souhrn ukazatelů, které lze postupně rozkládat na další jednotlivé ukazatele až k detailům [10].



### ***Funkční model plní tři základní funkce:***

- ✓ Vysvětlit vliv změny jednoho nebo více ukazatelů na celkové hospodaření firmy
- ✓ Zpřehlednit a ulehčit analýzu dosavadního vývoje firmy
- ✓ Poskytnout podklady pro výběr rozhodnutí z hlediska podnikových či externích cílů

Souhrnné indexy hodnocení je možné rozdělit do dvou základních skupin.

**Bankrotní modely a bonitní modely.**

***Bankrotní modely*** odpovídají na otázku, zda podnik do určité doby zbankrotuje. Vychází totiž z faktu, že každá firma, která je ohrožena bankrotem, vykazuje symptomy, které jsou pro bankrot typické, již určitý čas. Do této skupiny patří **Altmanovo Z-skóre, Tafflerův model, model IN** – index důvěryhodnosti.

***Bonitní modely*** se snaží stanovit bonitu hodnoceného podniku pomocí bodového hodnocení, což znamená, že si kladou za cíl stanovit, zda se firma řadí mezi dobré či špatné firmy. Do této skupiny patří soustava bilančních analýz jako je **Tamariho model, Kralickův Quicktest, modifikovaný Quicktest., metoda H. Pollaka.**

Podstatou těchto modelů je umožnit v co nejkratším časovém horizontu získání co nejpřesnějšího pohledu na finanční zdraví podniku [10]. Závěrem lze k uvedeným metodám říci, že veškeré hodnocení podniku na základě podkladu z podnikového účetnictví vykazují s ohledem na předpověď vitality podstatný nedostatek v tom, že historickým podkladům, na kterých toto ohodnocení spočívá, chybí schopnost dodat důležité údaje pro budoucnost. Podklady použité při těchto metodách mapují vnitřní okolí činností podniku [8]. Podle mého názoru je však životaschopnost podniku ovlivněna především faktory z vnějšího okolí podniku, které není možné v podnikovém účetnictví zachytit.

### 2.5.1 Altmanovo Z-skóre

E. I. Altman na základě pěti vybraných finančních ukazatelů dělí podniky na dvě skupiny, a to podniky schopné platby a podniky, které nejsou schopny platit [8]. Použití **Altmanova modelu** v klasickém tvaru není v našich podmínkách ničím jiným, než výpočtem koeficientu. Jeho vypovídací schopnost o možnostech bankrotu je velmi diskutabilní. Tento model řadíme mezi **techniky jednoduché finanční analýzy**. Můžeme jej také považovat za možnost rozvíjení běžně užívané poměrové finanční analýzy a stále ještě je považován za nejlepší a nejefektivnější prostředek k odhalení nepřiměřených úvěrových rizik. Lze však říci, že jej můžeme použít s úspěchem pouze u firem střední velikosti, protože v našich podmínkách velké podniky bankrotují zřídka, zatímco malé firmy neposkytují dostatek informací k použití takovéto analýzy.

Proto je lepší zvolit verzi pro rozvojové trhy, kde není takový důraz kladen na kapitálový trh. Index pro rozvojové trhy je modifikací základního Altmanova indexu v podobě **Z-skóre**. Je vhodné zejména proto, že není nutná znalost tržní hodnoty společnosti. To by analýzu pro malé firmy neúměrně zdražovalo, ale využívá informace ze základních účetních výkazů [10].

**Pollak** (2003) ve své knize uvádí jako další nedostatek výše uvedených metod, že převážně eliminují malé podniky, protože zpravidla nemají k dispozici veškeré finanční podklady nutné k výpočtu. Tyto podniky však tvoří největší podíl hospodářských jednotek a jejich úloha je významná. Na základě těchto nedostatků vyvinul Pollak vlastní metodu, která umožňuje ohodnocení podniku bez ohledu na jeho velikost.

### 3. Metodologie

Jak již bylo zmíněno výše, při zjišťování nakolik je podnik schopný konkurovat, musíme sledovat nejen finanční zdraví podniku, ale velmi širokou škálu aspektů. Je to široký pojem, který v sobě skrývá řadu jednotlivých a důležitých znaků. Proto je třeba rozebrat podnik a jeho činnosti na dílčí části. Např. technologie, výroba, postavení výrobků na trhu, reklamace, spokojenost zákazníků, reklama, řízení lidských zdrojů a mnoho dalších.

Existují různé metody, pomocí kterých lze zjistit vitalitu daného podniku. Avšak po vyhodnocování výše uvedených metod, jsem se rozhodla využít pro tuto práci metodu **H. Pollaka**. Je zajímavá svým širokým pohledem na životaschopnost podniku, zohledňující podniky bez ohledu na jejich velikost. Vychází především z podkladů, které se vztahují k vnějšímu okolí podniku. Pollak (2003) nabízí na základě svých zkušeností sestavenou a během jeho činnosti úspěšně používanou metodu. Sice se zakládá na subjektivních ohodnoceních, ale v praxi přináší pragmaticky přijatelné výsledky, což bylo účelem.

Aby tato práce nebyla jednostranná, bude pro srovnání provedena finanční analýza pomocí **Altmanovy metody**. A to její modifikací v podobě **Altmanova Z-skóre**. Je vhodná především proto, že zde není potřeba znát tržní hodnotu společnosti, ale využívá informací ze základních účetních výkazů.

Porovnání konkurenceschopnosti podniku pomocí těchto dvou metod bude jistě velmi zajímavé a prospěšné.

#### 3.1 Metoda H. Pollaka

Vyhodnocuje pomocí bodů deset klíčových charakteristik podniku. Body jsou přidělovány podle vlivu dané charakteristiky na budoucnost podniku. U hodnoceného podniku je každé charakteristice udělený poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. Součet bodů se vyjádří jako procentuální podíl, který je ukazatelem vitality podniku podle následující tabulky:

80% - 100% → vitalita téměř zaručena
61% - 80% → vitalita velmi pravděpodobná
41% - 60% → vitalita bez zásahu není zajištěna
21% - 40% → podnik je ‚nemocný‘
0% - 20% → podnik je v krizi

Tab. 3.1.1 Hodnocení vitality podniku [8]

### **Tabulka hodnocení životaschopnosti podniku**

<b>Charakteristika</b>	<b>cíl bodů</b>
1. Výzkum trhu cílený na pokrok	13
2. Výrobky odpovídající trhu	12
3. Spokojenost finančních účastníků	11
4. Spokojení zákazníci	11
5. Poměr k životnímu prostředí	11
6. Kapitálová základna	10
7. Výhodná lokalizace podniku	9
8. Finanční výsledek	8
9. Školení a motivování zaměstnanci	8
10. Spolehliví dodavatelé	7
<b>Celkem</b>	<b>100</b>

Tab. 3.1.2 Přehled hodnocených charakteristik [8]

V tabulce jsou uvedené charakteristiky seřazeny a obodovány dle vlivu na budoucnost podniku. Při snaze zhodnotit vitalitu hospodářských podniků je důležité si uvědomit zásadní rozdíl mezi **vnitřním** a **vnějším** okolím. Uvnitř podniku lze v rámci možnosti definovat a kontrolovat veškerou činnost. Vně podniku tomu tak není. Činnost podniku není chráněna před externími vlivy trhu. Podnik se musí přizpůsobit těmto vlivům a snažit se trh ovlivnit. Budoucnost podniku je závislá na schopnosti

uplatnit se v externím okolí. To je ovšem možné jen v případě, že vnitřní okolí podniku dobře funguje a neexistují slabiny v jeho vedení. Na základě analýzy vnitřního okolí je možné podnik ohodnotit výhradně z hlediska minulosti, přítomnosti a poměrně krátké budoucnosti, protože dlouhodobá životaschopnost podniku je závislá často na zdraví historicky zachycených faktorů z vnitřního okolí. Rozhodující vliv ovšem mají faktory vnějšího okolí podniku.

Při bližším pohledu na deset výše uvedených charakteristik zdravého podniku zjistíme, že:

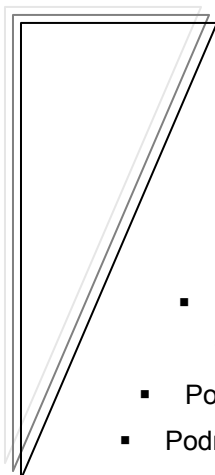
- ✓ osm z nich se nalézají ve vnějším okolí podniku
- ✓ důležitost jednotlivých charakteristik je vyjádřena v bodech – můžeme jednoduše stanovit rozdíl v jejich významu
- ✓ uvedené charakteristiky jsou takové, že by zkušený hodnotitel neměl mít potíže přidělit jim příslušné ohodnocení
- ✓ dle Pollaka je statisticky dokázáno, že 10%-15% odchylka v hodnocení jednotlivých položek nemá na konečný výsledek zásadní vliv

Podstatou této metody je subjektivní hodnocení jednotlivých charakteristik a založeno pouze na subjektivním názoru hodnotícího. Nelze ji však vědecky podložit ani nezávisle opakovat. Údaje v rozvaze a výsledovce hospodářského podniku, ze kterých vycházejí 'objektivní' vzorce ohodnocení, také podléhá subjektivnímu výkladu účetního. Pokud vznikne v důsledku subjektivního ohodnocení omyl, může být sice kvalitativně významný, nemůže mít však na výsledek značný vliv.

Následující grafické znázornění naznačuje významné parametry subjektivního posouzení:

### Finanční výsledek

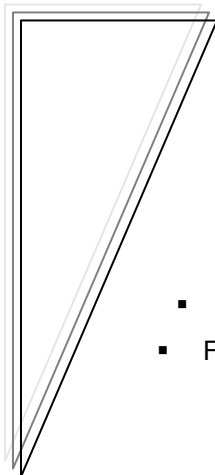
0 bodů 8



- 15% + cash flow
- Break even point
- Stagnace
- Pod rizikem podnikání  
těžce zatížený podnik
- Podnik úvěru nehodný
- Podnik insolventní

### Spokojenost finančních účastníků

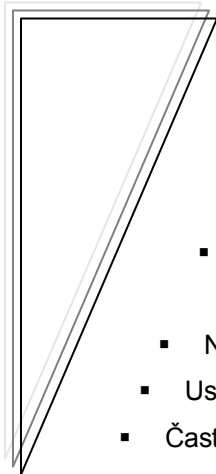
0 bodů 11



- Dodatečné peněžní výhody akcionářům
- Veškeré pohledávky zaplacený
- Všechny závazky dodrženy
- Využití úvěru od dodavatelů
- Honba za úvěrem na překlenutí likvidity
- Faktoring, leasing

## Spokojení zákazníci

0 bodů 11



- Nepřetržitý růst obratu
- Kvalita a služby odpovídající očekávání
- Žádné reklamace
- Nepřetržitý reciproční styk se zákazníky
- Intenzivní činnost marketingu
- Velkorysá orientace na zákazníky: reklama, publicita
- Nedostatečný styk se zákazníky
- Ustrnulý prodejní program
- Časté reklamace

## Výrobky odpovídající trhu

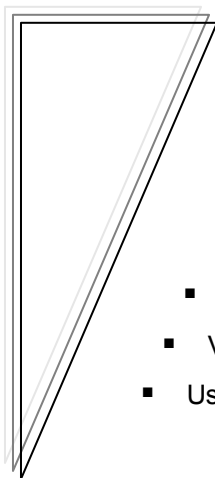
0 bodů 12



- iniciativní výzkum trhu
- Krátká gestace nových výrobků či služeb
- Flexibilita nabídky
- Opakované zakázky
- Využití patentů, licencí
- Ustrnutí na starém

## Výzkum trhu cílený na pokrok

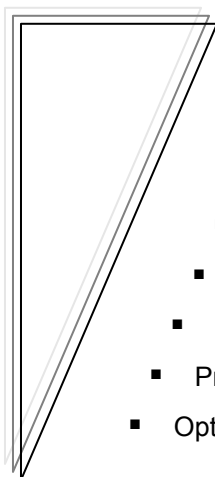
0 bodů 13



- Sledování vývoje ve vyspělých zemích
- Extrapolace tendencí s ohledem na místní poměry
- Velkorysá svoboda ve vývoji nových produktů a ocenění úspěchů
- Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb
- Výzkum a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby
- Ustrnutí na starém

## Školení a motivování zaměstnanci

0 bodů 8

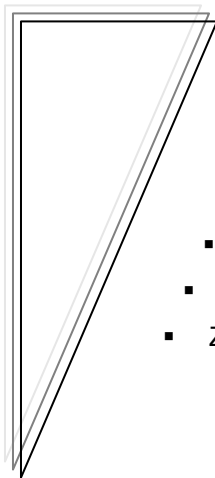


- Stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce
- Přísný výběr zaměstnanců
- Vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce
- Vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností
- Vzdělávací pobyty mimo podnik
- Odměny (povýšení) za dobrý výkon
- Pravidelná informovanost zaměstnanců
- Optimální věkové složení zaměstnanců, délka pracovní doby a minimální fluktuace



## Kapitálová základna

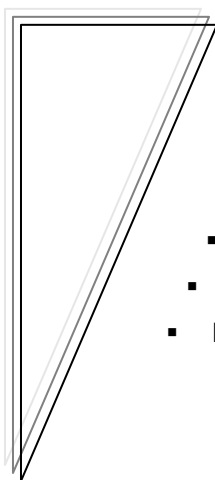
0 bodů 10



- Absence dluhů
- Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu
- Investice kryté z vlastního výnosu
- Dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníků)
- Skryté rezervy (ocenění inventáře)
- Velkorysá amortizace
- Zdravé investice

## Spolehliví dodavatelé

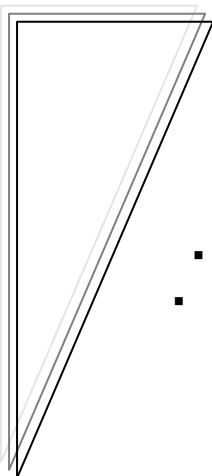
0 bodů 7



- Zodpovědnost dodavatelů za kvalitu
- Včasné a kvalitní dodávky
- Ochota a úzká spolupráce v otázkách technického a cenového vývoje dodávek
- Spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti
- Možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta
- Existuje výběr dodavatelů

## Výhodná lokalizace podniku

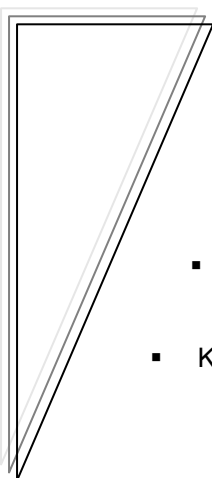
0 bodů 9



- blízko k trhu
- Blízko k hlavním dodavatelům
- Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké
- Sociální klid
- Dobrá spolupráce s místními úřady a odbory
- Daňové a jiné politické výhody
- Zanedbatelná konkurence o zaměstnance

## Poměr k životnímu prostředí

0 bodů 11



- žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti
- Účast v místních institucích
- Angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí
- Účast v programech na omezení plýtván energií, snížení výparů do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.
- Ochota pomoci sousedům
- Koncentrace na vlastní činnost

Jak Pollak (2003) uvádí, hodnocení vitality hospodářských podniků touto metodou může být kritizováno, především proto, že je hodnocení subjektivní, tzn. založené pouze na názoru hodnotitele. Vlastnosti podniku použité pro hodnocení, mohou být neúplné a nemusí být správné. Také přidělení bodů je subjektivní a nemusí být správné. I přesto bude pro tuto práci použita výše uvedená metoda, protože ideální objektivní způsob ohodnocení vitality hospodářských podniků nebyl dosud nalezen. Každá metoda totiž může být používána tak dlouho, dokud se nenajde nové či lepší řešení.

### 3.2 Altmanova metoda

**Altmanovo Z-skóre** je indexem pravděpodobnosti úpadku. Jak uvádí Dluhošová (2008), Altman hodnotil 66 výrobních firem. Třicet tři těchto firem bylo bankrotujících a stejný počet nebankrotujících. Z původního souboru dvaceti dvou poměrových ukazatelů odvodil model Z-skóre. Altmanův model se stal výchozím bodem pro další výzkum v této oblasti. Minimální klasifikační chyba byla u hraničního skóre 2,675. Pokud měl podnik skóre menší než je tato hodnota, řadil se mezi bankrotující firmu. Bylo tomu-li naopak, byl podnik zařazen do skupiny nebankrotujících. Přesnost odhadu Altmanovou metodou byla 80%.

Altmanův model Z-skóre má následující tvar [3]:

$$Z = 0,72 X_1 + 0,85 X_2 + 3,11 X_3 + 0,42 X_4 + 1,00 X_5$$

kde **Z** je skóre:

$X_1$ pracovní kapitál / aktiva celkem
$X_2$ nerozdělený zisk / aktiva celkem
$X_3$ zisk před úroky a zdaněním / aktiva celkem
$X_4$ základní kapitál / dluhy celkem
$X_5$ tržby celkem / aktiva celkem

Tab. 3.2.1 Výpočet jednotlivých hodnot Z- skóre [3]

Index Z vyjadřuje pravděpodobnost možnosti úpadku:

<b>Z &gt; 2,90</b>	<b>minimální pravděpodobnost bankrotu</b>
<b>Z &lt; 1,20</b>	<b>vysoká pravděpodobnost bankrotu</b>
<b>1,20 &lt; Z &lt; 2,90</b>	<b>podniky v šedé zóně</b>

Tab. 3.2.2 Pravděpodobnost úpadku [3]

### **Pět finančních ukazatelů (Pollak 2003) :**

**X<sub>1</sub>** - vyjadřuje poměr likvidity k celkovým aktivům, je-li podnik ztrátový, snižují se oběžná aktiva v poměru k celkovým aktivům

**X<sub>2</sub>** - je vyjádřením kumulativní ziskovosti – v tomto ukazateli je zahrnuto stáří podniku, nový podnik nemá dost příležitostí nakumulovat výdělků, je náchylnější k zániku – sice je v tomto ohledu zdánlivě diskriminovaný, naopak v hospodářském životě to odpovídá skutečnosti

**X<sub>3</sub>** - je v podstatě vyjádřením skutečné výkonnosti podnikového majetku, proto se zdá být tento ukazatel zvláště vhodný pro studii zabývající se úpadkem podniku

**X<sub>4</sub>** - ukazuje měřítko, do jaké míry je možno snížit tržní hodnotu, než pohledávky překročí hodnotu aktiv a tudíž se podnik stane neschopným platit

**X<sub>5</sub>** - zachycuje obratovou schopnost použití majetku a představuje schopnost vedení podniku uplatnit se vůči konkurenci

Dle Pollaka (2003) praxe ukázala, že použití indexu Altmanova Z-skóre k předpovědi zániku podniku je spolehlivé maximálně dva roky před úpadkem. Přesto se tato metoda stala východiskem i pro další zkoumání, také např. pro manžele Neumaierovi.

Po předložení vyčerpávajících informací z teoreticko-metodologických východisek můžeme přistoupit k praxi a vše přenést do konkrétních podmínek.

## 4. Aplikace vybrané metody

Na přání vedení podniku, ve kterém byla tato bakalářská práce zpracována, bude uváděn fiktivní název společnosti. Společnost bude uváděna pod názvem **X.Y.Z. spol. s r.o.**

**X.Y.Z. spol. s r.o.** působí v průmyslovém odvětví již 18 let a to od roku 1992. Její situace na trhu je stabilní. Hlavní podnikatelskou aktivitou je výroba a prodej hliníkových schůdků a žebříků, pracovních plošin, ocelových a hliníkových montážních plošin. Společnost vlastní certifikace o shodě ČSN EN 131 a atestace německou zkušebnou TÜV, všechny výrobky jsou vyráběny ve vysoké kvalitě. Společnost se také účastní zahraničních veletrhů a výstav, kde prezentuje své výrobky.

V následujících kapitolách bude aplikována metoda H. Pollaka a Altmanova metoda, která byla uvedena v teoretické části. Vycházeno bude z účetnictví – Výkazu zisků a ztrát a Rozvahy, uvedených v příloze č 1,2 a také z Cash-flow, výroční zprávy a doplňujících otázek zodpovězených vedením podniku na základě dotazníku, který je uveden v příloze č 3.

### 4.1 Metoda H. Pollaka

V teoretické části bylo vysvětleno hodnocení metody H. Pollaka pomocí deseti klíčových charakteristik podniku. Jak již bylo zmíněno, body jsou přidělovány podle vlivu dané charakteristiky na budoucnost podniku. U hodnoceného podniku je každé charakteristice udělený poměrný počet bodů z dosažitelného maxima.

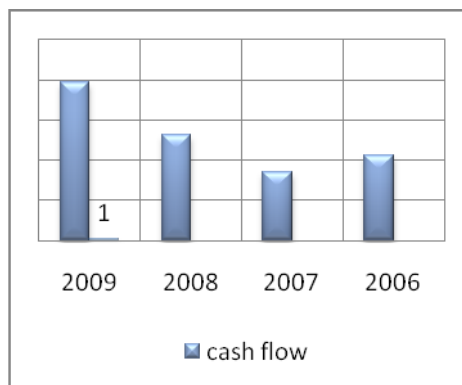
## Hodnocení jednotlivých charakteristik:

### Finanční výsledek 0-8 bodů

#### Cash-flow

Vývoj cash-flow	
2009	19 747
2008	13 123
2007	8 492
2006	10 550

Tab. 4.1.1 Vývoj cash-flow (vlastní zpracování)



Obr. 4.1.2 Vývoj cash-flow (vlastní

zpracování)

Vývoj Cash-flow v roce 2007 mírně zakolísal, což mohlo být způsobeno výraznými investicemi do stálých aktiv. V posledních letech došlo opětovně k výraznému růstu.

**Stagnace.** Podnik vzhledem k velkému množství rozmanitosti výrobků nevytváří podrobné záznamy o objemu výkonů. Objem výkonu je možno zjistit pouze na základě poměru výkonů a výkonové spotřeby po odečtu osobních nákladů, jelikož případné změny cen jednotlivých výrobků jsou úměrné změnám nákladů na výrobu.

	2009	2008	2007	2006
<b>výkony</b>	288 943	442 867	393 014	358 721
<b>-výkonová spotřeba</b>	-227 158	-358 739	-319 900	-289 079
<b>-osobní náklady</b>	-36 314	-46 204	-42 402	-41 043
<b>celkem</b>	25 471	37 924	30 712	28 599

Tab. 4.1.3 Výpočet objemu výkonu (vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že objem výkonů je kolísavý. V roce 2008 byly výkony nejvyšší, zatímco v posledním roce nejnižší za celé sledované období. Tento stav mohl být pravděpodobně zapříčiněn globální ekonomickou krizí.

**Pod rizikem podnikání těžce zatížený podnik, podnik úvěru nehodný, podnik insolventní.** Zde je hodnoceno zatížení podniku na základě ukazatele celkové zadluženosti a likvidity podniku. Ukazatele zadluženosti udávají jaká je zadluženost firmy. Vyšší zadluženost zvyšuje riziko finanční nestability podniku. Na druhé straně v některých případech může přispět ke zvyšování výnosů, pokud podnik nemá dostatek vlastních zdrojů. Snahou podniku by mělo být najít optimální poměr mezi financováním z vlastních a cizích zdrojů k zajištění finanční stability a výnosnosti podniku. Je nutné si uvědomit, že vlastní kapitál je nejdražším zdrojem financování, a proto krytí majetku převážně vlastními zdroji (s cílem zvyšovat finanční stabilitu) by vedlo ke snižování celkové výnosnosti vložených prostředků. Naopak financování podnikových aktiv jen z cizího kapitálu by způsobilo finanční nestabilitu a potíže při jeho získávání [20].

#### Údaje pro výpočet zadluženosti a likvidity podniku

<b>Zatížení podniku (zadluženost)</b>				
(tis. Kč)	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	
<b>Krátkodobé úvěry a závazky</b>	66 523	49 287	52 653	64 822
<b>Dlouhodobé úvěry a závazky</b>	26 481	56 467	74 062	97 401
<b>Hotovost</b>	10 550	8 492	13 123	
<b>Oběžná aktiva</b>	113 014	123 131	139 081	
<b>Celková aktiva</b>	226 894	253 363	296 325	282 641
<b>zásoby</b>	39 833	43 440	54 309	45 873

Tab. 4.1.4 Údaje pro výpočet zadluženosti a likvidity podniku (vlastní zpracování)

**Ukazatel celkové zadluženosti = cizí kapitál / celková aktiva**

<b>0,30 → nízká zadluženost</b>
<b>0,30 – 0,50 → průměrná zadluženost</b>
<b>0,50 – 0,70 → vysoká zadluženost</b>
<b>Nad 0,70 → riziková zadluženost</b>

Tab. 4.1.5 Míra zadluženosti [19]

<b>ukazatel celkové zadluženosti:</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
	0,409	0,417	0,427	0,429

Tab. 4.1.6 Výpočet celkové zadluženosti (vlastní zpracování)

Hodnoty celkové zadluženosti podniku jsou průměrné, tzn., že úvěrové zatížení podniku je přijatelné a nejsou rizikem pro věřitele či banku.

### **Likvidita [16]**

Tyto ukazatele vyjadřují, zda je podnik schopný disponovat volnými peněžními prostředky. Z hlediska analýzy, jsou pak chápány jako krátkodobý pohled na solventnost firmy a díky tomu, že vycházejí z možností firmy uhradit své krátkodobé závazky, jsou zároveň měřítkem krátkodobého rizika.

**Ukazatel peněžní (okamžité) likvidity** charakterizuje nejpřesněji platební pohotovost, tzn. schopnost podniku krýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby. Optimální hodnoty jsou v rozmezí **0,1 – 0,9**. Okamžitá likvidita s nižším koeficientem vypovídá o tom, že v poměru ke krátkodobému cizímu kapitálu je přísun peněz a příjmů z tržeb nedostatečný.

**Ukazatel peněžní likvidity = hotovost / krátkodobé závazky**

<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>0,215</b>	<b>0,172</b>	<b>0,249</b>	<b>0,421</b>

Tab. 4.1.7 Výpočet peněžní likvidity (vlastní zpracování)



Z těchto údajů je zřejmé, že schopnost podniku plnit své závazky je velmi uspokojivá.

**Ukazatel pohotové likvidity** udává, do jaké míry jsme schopni krátkodobé závazky uhradit z likvidních prostředků (tj. z peněz v hotovosti a na účtech) a z pohledávek. Doporučená hodnota pohotové likvidity je **1 – 1,5**. Poměr rovný 1 ukazuje, že podnik je ještě schopen uhradit své dluhy, aniž by prodal své zásoby. Při poměru menším než 1,0 musí podnik spoléhat na prodej zásob, což není přijatelné pro věřitele.

**Ukazatel pohotové likvidity = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky**

2006	2007	2008	2009
1,228	1,179	1,61	1,62

Tab. 4.1.8 Výpočet pohotové likvidity (vlastní zpracování)

V prvních dvou letech byl ukazatel optimální, v posledních dvou letech byl nepatrně zvýšený nad doporučené hodnoty. Pohotovou likviditu podniku můžeme tedy hodnotit velice kladně.

**Ukazatel běžné likvidity** vyjadřuje, nakolik jsou krátkodobé závazky kryty krátkodobým majetkem. Ideální je hodnota **1,5 – 2,5**. Poměr menší než 1,0 znamená, že podnik je zcela nelikvidní. Na druhé straně příliš vysoká hodnota ukazuje na neproduktivní využití prostředků. Slabinou tohoto ukazatele je jeho závislost na struktuře zásob, což pro některá průmyslová odvětví nutně znamená horší výsledek, proto tento ukazatel nemusí být vždy objektivní.

**Ukazatel běžné likvidity = oběžná aktiva / krátkodobé závazky**

2006	2007	2008	2009
2,30	2,49	2,64	2,60

Tab. 4.1.9 Výpočet běžné likvidity (vlastní zpracování)

Zde byly jen mírně překročeny optimální hodnoty v posledních dvou letech, což můžeme hodnotit také velice kladně.

Jak je patrné i z výročních zpráv, podnik každoročně klade důraz v rámci finanční politiky na průběžnou a dostatečnou tvorbu zajištění ziskovosti, plné likvidity a zajištění plnění investičního programu.

Pro optimální výkonnost podniku je znepokojující kolísavý objem výkonu, jeho nedostatečná databáze a chybějící sledovanost. Naproti tomu je zadluženost firmy **X.Y.Z. spol. s r.o.** přijatelná a likvidita výborná.

### **Vlastní hodnocení: 7 bodů**

#### **Spokojenost finančních účastníků 0 - 11 bodů**

**Dostatečné peněžní výhody společníkům.** Společníkům jsou pravidelně vypláceny dividendy.

**Veškeré pohledávky zaplacený.** Podnik měl v roce 2009 pohledávky po lhůtě splatnosti do 1 roku v hodnotě 13.659 tis. Kč a po lhůtě splatnosti nad 1 rok 879 tis. Kč.

**Všechny závazky dodrženy.** Podnik měl v roce 2009 nesplacené závazky po lhůtě splatnosti do 1 roku ve výši 10.629 tis. Kč.

**Využití úvěru od dodavatelů.** Žádný z úvěrů není poskytnutý dodavatelem.

**Honba za úvěrem na překlenutí likvidity.** Podnik nemá zapotřebí takovéto úvěry.

**Faktoring, leasing.** Leasing je využíván na osobní a nákladní automobily. Výše nesplacených pohledávek i závazků po lhůtě splatnosti je vysoká.

### **Vlastní hodnocení: 9**

#### **Spokojení zákazníci 0 - 11 bodů**

**Nepřetržitý růst obratu.** Obrat je za sledované období kolísavý. V posledním roce je obrat nejnižší za celé sledované období, viz. následující tabulka.

	2006	2007	2008	2009
<b>obrat</b>	382 921	414 352	458 503	330 859

Tab. 4.1.10 Přehled obratu (vlastní zpracování)

**Kvalita a služby odpovídající očekávání, reklamace.** Všechny výrobky jsou vyráběny ve vysoké kvalitě, splňují kvalitativní parametry a procházejí německou zkušebnou TÜV a obdržely certifikaci o shodě ČSN EN 131. Z toho vyplývá i nepatrná míra reklamací, která se za sledované období pohybuje do 1%. Musí být kladně hodnoceno i vstřícné jednání k zákazníkům, kterým bývá vyhověno při zvláštních přáních na výrobu či na dodání zboží pokud je toto přání zákazníka z technických i výrobních důvodů realizovatelné, samozřejmě za respektování ceny ze strany zákazníka. Může být tedy řečeno, že kvalita i služby odpovídají očekávání zákazníků.

**Nepřetržitý reciproční styk se zákazníky, intenzivní činnost marketingu.** Z důvodu charakteru činnosti podniku a struktury zákazníků neumožňuje obchodní politika takovéto aktivity, protože odběrateli jsou převážně obchodní řetězce, z velké části v zahraničí.

**Velkorysá orientace na zákazníky: reklama, publicita.** Na reklamu se podnik nezaměřuje. Využívá především skryté reklamy prostřednictvím nabídky zboží marketů a řetězců, kde je u nabízených výrobků vyznačeno logo firmy. Dále si vytváří reklamu prostřednictvím účasti na zahraničních výstavách a veletrzích, či jako sponzor sportovních akcí, soutěží a závodů v rámci obce svého sídla i v rámci ČR.

**Ustrnulý prodejní program.** Podnik má již vytvořenou stálou a širokou nabídku výrobků. Nové výrobky již nevytváří, ale zabývá se inovací, obměnou a rozšiřováním výrobních řad. Obrát za poslední rok sledovaného období neroste, nýbrž klesá. Firma málo využívá reklamy, její zvýšení by mohlo oslovit více zákazníků a přinést vyšší využití výrobních kapacit.

### **Vlastní hodnocení: 9 bodů**

#### **Výrobky odpovídající trhu 0 - 12 bodů**

**Iniciativní výzkum trhu.** Podnik si dělá průzkum trhu průběžně. Sleduje konkurenční výrobky a účastní se zahraničních veletrhů.

**Krátká gestace nových výrobků či služeb.** Firma se zabývá inovací výrobků, u kterých jsou prováděny atestace, pro které dostačuje dvouměsíční odzkoušení. Všechny výrobky splňují normy.

**Flexibilita nabídky.** V nabídce firmy je i zakázková výroba. Zákazníkům je vyhověno při zvláštním přání na výrobu či dodání zboží, při respektování tomu odpovídající ceny. Firma nabízí v případě potřeby i lodní přepravu.

**Opakované zakázky.** Podnik si vede databázi svých zákazníků. Zákazníci se vrací. Mezi stávající zákazníky patří obchodní řetězce i zahraniční odběratelé, kteří nejen doplňují svoji nabídku výrobky firmy **X.Y.Z.**, ale kupují také od firmy materiál pro vlastní výrobu.

**Využití patentů a licencí.** **X.Y.Z. spol. s r.o.** nevyužívá ani nevlastní žádné patenty či licence. Využívá pouze užitečných vzorů. S ohledem na charakter hlavní činnosti podniku není využívání patentů a licencí nezbytně nutné.

**Ustrnutí na starém.** Podnik neustále inovuje a obnovuje nabídku svých výrobků.

Podnik se zajímá o výzkum trhu, účastní se zahraničních veletrhů i výstav, inovuje a má flexibilní nabídku. Takovýto přístup je opravdu výborný.

**Vlastní hodnocení: 12 bodů**

### **Výzkum trhu cílený na pokrok 0 - 13 bodů**

**Sledování vývoje ve vyspělých zemích.** Podnik sleduje konkurenční výrobky ve vyspělých zemích prostřednictvím internetu, katalogů a účastí na veletrzích.

**Exterpolace tendencí s ohledem na místní poměry.** Firma se zajímá o současné trendy (změny) v dané oblasti a reaguje na ně v rámci své strategie.

**Velkorysá svoboda na vývoji nových produktů a ocenění úspěchů.** Podnik se zabývá inovací. Zatím nebylo dosaženo žádného ocenění v návaznosti na hlavní činnost.

**Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb.** Jednotlivé výrobky jsou dostatečně ohodnocené.

Pro vývoj, inovace a nové technologie má firma **X.Y.Z. spol. s r.o.** odbornou technickou skupinu. Výzkum trhu cílený na pokrok a přístup firmy k této charakteristice je výborný, k ideálním podmínkám chybí jen ocenění úspěchů.

**Vlastní hodnocení: 12 bodů**

## **Školení a motivovaní zaměstnanci 0 - 8 bodů**

**Stanovení zodpovědnosti a pravomocí na základě přesného popisu vykonávané funkce.** Každý zaměstnanec má přesný popis vykonávané funkce, stanovené pravomoce i zodpovědnost z nich vyplývající.

**Přísný výběr zaměstnanců.** Výběr zaměstnanců je přísný, probíhá přes personální agenturu.

**Vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce.** Zaměstnanci nejsou vnitropodnikově vzděláváni. Vnitropodnikové vzdělávání probíhá pouze v rámci povinného školení daného ze zákona (bezpečnost práce atd..)

**Vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností.** Zaměstnanci jsou vzděláváni se zaměřením na zdokonalování svých dovedností.

**Vzdělávací pobyty mimo podnik.** Ano, probíhá externí školení zaměstnanců.

**Odměny (povýšení) za dobrý výkon.** Firma odměňuje své zaměstnance za dobrý výkon odměnami či povýšením.

**Pravidelná informovanost zaměstnanců.** Zaměstnanci jsou pravidelně informováni prostřednictvím svých nadřízených.

**Optimální věkové složení zaměstnanců, délka pracovní doby a minimální fluktuace.** Průměrný věk zaměstnanců je 40 – 45 let. Délka pracovní doby je 7,5 hod. Samotná fluktuace se ve sledovaném období pohybuje do 1%. Případné výkyvy v počtu zaměstnanců jsou způsobené najímáním sezónních pracovníků na dobu určitou.

K postoji zaměstnanců i jejich vzdělávání nelze nic vytknout.

**Vlastní hodnocení: 8 bodů**

## **Kapitálová základna 0 - 10 bodů**

**Absence dluhů.** Na základě výše uvedených výpočtů dle ukazatele zadluženosti je zřejmé, že je podnik průměrně zadlužený. Investice z cizích zdrojů jsou pro podnik výhodnější než z vlastního kapitálu.

**Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu.** Ano, na základě ukazatele zadluženosti vyplývá, že poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu je zdravý.

**Investice kryté z vlastního výnosu.** Podnik má investice pořízené i z vlastního kapitálu.

**Dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníků).** Podnik vytváří dostatečné provozní rezervy.

**Skryté rezervy (ocenění inventáře).** Podnik má takovéto skryté rezervy.

**Zdravé investice.** Firma upřednostňuje bezpečné investice se zaručeným jistým výnosem. Výnosnost zdravých investic je 15%.

Kapitálová základna se zdá být zdravou a silnou.

**Vlastní hodnocení: 10 bodů**

### **Spolehliví dodavatelé 0 - 7 bodů**

**Zodpovědnost dodavatelů za kvalitu.** Dodavatelé jsou plně zodpovědní za kvalitu materiálu.

**Včasné a kvalitní dodávky.** Dodávky přichází včas i v požadované kvalitě. Každá dodávka prochází vstupní kontrolou materiálu. Aby nedošlo k případnému zpoždění dodávky a tím i přerušení nebo omezení výroby, využívá firma více různých dodavatelů.

**Ochota a úzká spolupráce v otázkách technického a cenového vývoje dodávek.** Podnik má možnost spolupráce v otázkách technického vývoje dodávek, co se týče cenového vývoje, pouze omezeně.

**Spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti.** Dlouhodobá spolupráce s dodavateli je řešena rámcovými smlouvami na 1 rok, které jsou opětovně uzavírány.

**Možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta.** Tuto možnost poskytují pouze dva dodavatelé.

**Existuje výběr dodavatelů.** Ano, podnik má možnost výběru dodavatelů.

Podnik má nevýhodu chybějící možnosti spolupráce při cenovém vývoji dodávek, s možností využití skonta jen velmi omezeně.

**Vlastní hodnocení: 5 bodů**

## **Výhodná lokalizace podniku 0 - 9 bodů**

**Blízko k trhu.** Podnik dodává výrobky v rámci celé ČR i EU.

**Blízko k hlavním dodavatelům.** Hlavní dodavatelé jsou také po celé ČR i z Evropy.

**Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké.** Podnik využívá především silniční přepravu, která je pro potřeby podniku nejvýhodnější a spolehlivá. Při výjimečných dodávkách mimo Evropu používá i lodní přepravu.

**Sociální klid.** V zemích i okolí trhu podniku i dodavatelů panuje sociální klid.

**Dobrá spolupráce s místními úřady a odbory.** Není zde existence odborů. S místními úřady je spolupráce dobrá.

**Daňové a jiné politické výhody.** Podnik nemá žádné politické ani daňové výhody.

**Zanedbatelná konkurence o zaměstnance.** Konkurence o zaměstnance je přiměřená.

Lokalizace podniku vzhledem k širokému trhu je dobrá, podnik má spolehlivou přepravu. I spolupráce s úřady je bez problémů.

**Vlastní hodnocení: 9 bodů**

## **Poměr k životnímu prostředí 0 - 11 bodů**

**Žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti.** Neexistují žádné omezující předpisy proti činnosti podniku.

**Angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí.** Podnik má vlastní čističku, využívá ekologické topení a odpady likviduje externí firma.

**Účast v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.** Podnik nevypouští žádné výpary, výrobní hala je odhlučňována a nezatěžuje okolí hlukem.

**Ochota pomoci sousedům, koncentrace na vlastní činnost.** Firma se podílí na životě obce sponzorstvím lyžařského klubu i finanční podporou zdejší základní školy. Byla nápomocná při povodních poskytnutím techniky i při územním plánování kanalizace. Zušlechťuje okolí firmy výsadbou stromků.

Firma **X.Y.Z. spol. s r.o.** zaujímá velmi kladný vztah k životnímu prostředí i k podpoře života v obci.

**Vlastní hodnocení: 11 bodů**

### Souhrn bodování

<b>Přehled hodnocených charakteristik</b>	<b>Max. body</b>	<b>Dosažené body</b>
<i>Finanční výsledek</i>	8	7
<i>Spokojenost finančních účastníků</i>	11	9
<i>Spokojení zákazníci</i>	11	9
<i>Výrobky odpovídající trhu</i>	12	12
<i>Výzkum trhu cílený na pokrok</i>	13	12
<i>Školení a motivování zaměstnanci</i>	8	8
<i>Kapitálová základna</i>	10	10
<i>Spolehliví dodavatelé</i>	7	5
<i>Výhodná lokalizace podniku</i>	9	9
<i>Poměr k životnímu prostředí</i>	11	11
<b>Celkem dosažených bodů</b>	<b>100</b>	<b>92 = 92%</b>

Tab. 4.1.11 Souhrn bodování [8]

80% - 100% → vitalita téměř zaručena
61% - 80% → vitalita velmi pravděpodobná
41% - 60% → vitalita bez zásahu není zajištěna
21% - 40% → podnik je „nemocný“
0% - 20% → podnik je v krizi

Tab. 4.1.12 Hodnocení vitality podniku [8]



Podle mého objektivně-subjektivního hodnocení si stojí podnik výborně a má nejlepší předpoklady k podnikání. Dle výše zobrazené tabulky hodnocení metodou H. Pollaka je vitalita podniku téměř zaručena.

## 4.2 Altmanova metoda

Nyní bude pro srovnání zhodnocena finanční situace podniku pomocí bankrotního modelu Altmanovou metodou. Jak bylo vysvětleno již v předchozí kapitole, **Altmanovo Z-skóre** je indexem pravděpodobnosti úpadku. Zde je uváděn výpočet v praxi.

### **Altmanovo Z-skóre**

$$Z = 0,72 X_1 + 0,85 X_2 + 3,11 X_3 + 0,42 X_4 + 1,00 X_5$$

2006	<b>2,513</b>	1,20 <Z< 2,90	šedá zóna
2007	<b>2,392</b>	1,20 <Z< 2,90	šedá zóna
2008	<b>2,361</b>	1,20 <Z< 2,90	šedá zóna
2009	<b>1,965</b>	1,20 <Z< 2,90	šedá zóna

Tab. 4.2.1 Výpočet Altmanova Z-skóre (vlastní zpracování)

Index Z vyjadřuje jaká je pravděpodobnost úpadku firmy. Jak je patrné z výpočtů, v posledních 4 letech se tato hodnota mírně snižuje, nicméně se podnik celé sledované období nachází v šedé zóně.

### Výpočty jednotlivých hodnot

	2006	2007	2008	2009
<b>X<sub>1</sub></b>	0,282	0,291	0,291	0,265
<b>X<sub>2</sub></b>	0,317	0,323	0,308	0,341
<b>X<sub>3</sub></b>	0,092	0,069	0,078	0,058
<b>X<sub>4</sub></b>	0,161	0,141	0,118	0,123
<b>X<sub>5</sub></b>	1,687	1,635	1,598	1,253

Tab. 4.2.2 Výpočet jednotlivých hodnot (vlastní zpracování)

### Účetní hodnoty použité pro výpočet Altmanova Z-skóre

	2006	2007	2008	2009
<b>Pracovní kapitál</b>	63 991	73 844	86 428	74 981
<b>Nerозdělený zisk</b>	71 946	81 890	91 422	96 625
<b>Zisk před úroky a zdaněním</b>	21045	17 487	23 323	16 595
<b>Základní kapitál</b>	15 000	15 000	15 000	15 000
<b>Celkové tržby</b>	382 922	414 352	473 798	354 153
<b>Aktiva celkem</b>	226 894	253 363	296 325	282 641
<b>Celkové dluhy</b>	93 004	105 754	126 715	121 463

Tab. 4.2.3 Použité účetní hodnoty (vlastní zpracování)

V teoretické části je uvedena minimální klasifikační chyba u hraničního skóre 2,675. Pokud měl podnik skóre menší než je tato hodnota, řadil se podle Altmana mezi bankrotující firmu. Bylo tomu-li naopak, byl podnik zařazen do skupiny nebankrotující. Přesnost odhadu Altmanovou metodou byla 80%. Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že se podnik řadí do první zmiňované skupiny.

### 4.3 Návrhy a doporučení

V této části budou prezentovány návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení situace posuzované firmy. V rámci těchto návrhů bude posouzena konkurenceschopnost firmy, která byla zjišťována na základě metody H. Pollaka a pomocí Altmanova modelu Z-skóre. Při zpracování této bakalářské práce bylo snahou objektivní posouzení konkurenceschopnosti podniku **X.Y.Z. spol. s r.o.**

Společnost klade velký důraz na kvalitu a šíři nabízeného sortimentu. Její situace na trhu je stabilní. Na českém trhu má společnost výhodnou pozici, neboť je největším výrobcem ve svém odvětví nejen nabízeným sortimentem, ale i kvalitou. Proto společnost necítí hrozbu ze strany drobných výrobců v tuzemsku. Na českém trhu tvoří konkurenci spíše dovozci vyrobeného zboží z Číny, která je ale jen v určitých typech výrobků a v žádném případě neodpovídá požadované kvalitě, na které si firma **X.Y.Z. spol. s r.o.** velmi zakládá. Její největší hrozbou jsou tři konkurenční společnosti na evropském trhu. Každá z těchto společností má vytvořené teritorium, které si navzájem neporušují a tudíž si v těchto oblastech ani nekonkurují. Jednou z možností zvýšení konkurenceschopnosti podniku je tzv. spolupráce konkurentů. Protože je velice náročné udržet si současné postavení na náročném konkurenčním tržním poli, může toho podnik dosáhnout pomocí spolupráce s konkurencí prostřednictvím aliance. Navrhují zájem firmy na spolupráci s konkurenčními společnostmi a snahu o jejich uskutečnění. Zhodnocení konkurenceschopnosti metodou H. Pollaka dopadlo velmi dobře. Podnik byl ohodnocen 92 body z maximálního počtu 100 bodů. Podle Pollaka to vypovídá o zaručené vitalitě, i přesto, že výpočet pomocí bankrotního modelu Altmanova Z-skóre dopadl rozdílně. Podnik se podle výpočtu dle Altmana nachází celé sledované období v šedé zóně, která má 80.% zaručenost správnosti. Nezbývá než pevně věřit, že podnik patří mezi 20% firem, které mají šanci na lepší výsledky do budoucna.

Podle hodnocení dle Pollaka má firma ty nejlepší předpoklady pro podnikání. Hlavním návrhem bude tedy citlivý přístup a pozornost v zaměření se na nedostatky podniku, aby se podnik dostal z šedé zóny Altmanova modelu a tím se i vyhnul předpovědi bankrotující firmy. Vzhledem k velmi široké nabídce výrobků si podnik nevede podrobný přehled objemů výkonů jednotlivých výrobků. Navrhují důkladnější sledování kusové výroby pro přehled o výrobě, využití výrobních kapacit i k vytváření

statistik. Objem výroby ve sledovaném období velmi kolísá, proto by bylo dobré orientovat se na výkony, získání nových zákazníků či zvýšení zakázek stávajících zákazníků. I přesto, že podnik disponuje výbornou likviditou, je důležité pokračovat v dosavadní finanční politice, která byla zaměřena na průběžnou a dostatečnou tvorbu zdrojů pro zajištění ziskovosti, plné likvidity a zajištění plnění investičního programu při zachování finanční rovnováhy. Podnik měl v roce 2009 velké pohledávky po lhůtě splatnosti, které by měl vymáhat. Zároveň je třeba vyrovnat závazky po lhůtě splatnosti, které jsou naštěstí nižší než zmiňované pohledávky. Obrat firmy za poslední rok sledovaného období neroste, nýbrž klesá. Doporučuji zaměřit se na nepřetržitý růst obratu.

Firma také málo využívá reklamy, její zvýšení by mohlo oslovit více zákazníků a přinést vyšší využití výrobních kapacit, zvýšení objemu výkonů a tím i vyšší zisky firmy. Doporučuji nejdříve reklamu prostřednictvím internetu, která se mi zdá nedostatečná i přes to, že má firma druhým rokem nové webové stránky. Přestože stoupla jejich navštěvovanost, potenciální zákazník neznalý této firmy nemá možnost se o této firmě dozvědět při běžném používání internetu. Jelikož je v dnešní době internetová reklama velmi rozšířená a nejméně finančně nákladná, doporučuji rozšíření její reklamy i mimo firemní internetové stránky. V dalším kroku by následovala reklama například inzercí v denním tisku či médiích, jako jsou televize a rozhlas. Jak již bylo zmíněno výše, získání nových zákazníků by zlepšil i kolísavý objem výkonů.

Je třeba vyzdvihnout vysokou kvalitu všech výrobků, které splňují kvalitativní parametry a procházejí německou zkušebnou TÜV, obdržely certifikaci o shodě ČSN EN 131. Z toho vyplývá i nepatrná míra reklamací, která se za sledované období pohybuje do 1%. Musí být kladně hodnoceno i vstřícné jednání k zákazníkům, kterým bývá vyhověno při zvláštních přáních na výrobu či na dodání zboží. Je zřejmé, že kvalita i služby odpovídají očekávání zákazníků. Důležité je i nadále setrvávat v průběžném průzkumu trhu, kterým se firma neustále zabývá. Také je nutné pokračování ve sledování konkurenčních výrobků a v účasti na zahraničních veletrzích.

## 5. Závěr

Při zpracování této bakalářské práce bylo snahou objektivní posouzení konkurenceschopnosti podniku **X.Y.Z. spol. s r.o.**, který působí v průmyslovém odvětví již od roku 1992. Hlavní podnikatelskou aktivitou podniku je výroba a prodej hliníkových schůdků, žebříků, pracovních plošin, ocelových a hliníkových montážních plošin. Společnost klade velký důraz na kvalitu a šíři nabízeného sortimentu. Její situace na trhu je stabilní. Jelikož je společnost na českém trhu největším výrobcem ve svém odvětví nejen nabízeným sortimentem, ale i kvalitou, má výhodnou pozici na trhu a necítí hrozbu ze strany drobných výrobců v tuzemsku.

Zhodnocení konkurenceschopnosti metodou H. Pollaka dopadlo velmi dobře. Podle hodnocení dle Pollaka má firma ty nejlepší předpoklady pro podnikání. Podnik byl ohodnocen 92 body z maximálního počtu 100 bodů. Podle Pollaka to vypovídá o zaručené vitalitě. Naproti tomu výpočet pomocí bankrotního modelu Altmanova Z-skóre dopadl rozdílně. Podnik se podle výpočtu dle Altmana nachází celé sledované období v šedé zóně, která má zaručenost správnosti 80%.

Poměr VK v poměru k CZ je zdravý a vyvážený. Hodnoty celkové zadluženosti podniku jsou průměrné, tzn., že úvěrové zatížení podniku je přijatelné a nejsou rizikem pro věřitele či banku. Firma disponuje zdravými a bezpečnými investicemi se stálým výnosem. Velmi dobrá je strategie spočívající ve více různých dodavatelů k předejití rizika nedodání materiálu včas a tím i rizika ohrožení výroby. Výborná je i velikost trhu jak v rámci celé ČR, tak i po celé Evropě. Firma **X.Y.Z. spol. s r.o.** zaujímá velmi kladný vztah k životnímu prostředí i k podpoře života v obci, nejen ve spolupráci se základní školou, ale i pomocí při povodních a zlepšováním okolní krajiny výsadbou stromků. Tento přístup je velice chvályhodný a příkladný ostatním podnikatelům.

Pokud se podnik bude řídit hlavním návrhem a dbát citlivého přístupu a pozornosti v zaměření se na nedostatky podniku, aby se dostal z šedé zóny Altmanova modelu, vyhne se tím předpovědi bankrotující firmy a dosáhne i zaručené vitality podniku.

## Seznam použité literatury:

### a) Knihy, příspěvky ve sborníku

- [1] BARTES, F. *Hodnota pro zákazníka a konkurenceschopnost firmy : (mezinárodní seminář)* : 8. června 2004 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská / [odborný garant František Bartes] ISBN 80-214-2674-8.
- [2] BLAŽEK, L. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti)*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4734-1.
- [3] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [4] HUČKA, M.: *Analýza a modelování adaptačních procesů průmyslových regionů v kontextu integrace do EU a vytvoření euroregionů* – nepublikované dílčí zprávy z let 2000 – 2002.
- [5] JIRÁSEK, J. A., *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu* / Praha: Professional Publishing, [2001] ISBN 80-86419-11-8.
- [6] KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198s. ISBN 80-247-1277-6.
- [8] POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. xii, 122s. ISBN 80-7179-803-7.
- [9] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [10] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi* Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [11] ŠTVERKOVÁ H., *Ekonomická revue: odborný časopis Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava*, 2008. čl. str. 26. ISSN 1212-3951.
- [12] VEBER, J., SRPOVÁ J., A KOLEKTIV *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [13] VOJÁČKOVÁ, H., NOVOTNÝ J., *Konkurence – teoretické a praktické aspekty: sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní účastí: Jihlava, 29. 30. ledna*

2009. 1. Vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-23-8.

## **b) Elektronické publikace**

[14] Mezinárodní kol. autorů : *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*, dostupné z <http://www.google.cz>)

[15] Mikoláš Z. *Nové dimenze konkurence a marketingové komunikace* Dostupné z (<http://www.google.cz/search?q=p%C4%9Bt+konkuren%C4%8Dn%C3%ADch+sil&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:cs:official&client=firefox-a#hl=cs&xhr=t&q=Mikol%C3%A1%C5%A1+konkurence&cp=18&pf=p&scient=psy&client=firefox-a&rls=org.mozilla:cs%3Aofficial&aq=f&aql=&oq=Mikol%C3%A1%C5%A1+konkurence&pbx=1&fp=19bbdcd6b3bd6eeb>)

## **c) Internetové zdroje:**

[16][http://www.agrokrom.cz/texty/ekonomika/vuze\\_novak/NOVAK\\_FINANCNI\\_ANALYZA.pdf](http://www.agrokrom.cz/texty/ekonomika/vuze_novak/NOVAK_FINANCNI_ANALYZA.pdf)

[17] <http://www.az-data.net/slovník/restrukturalizace.php>)

[18] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Diverzifikace>)

[19]<http://www.google.cz/search?q=ukazatele+celkov%C3%A9+zadlu%C5%BEenosti&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:cs:official&client=firefox-a>

[20] <http://www.google.cz/search?q=Ukazatel++likvidity+3.+stupn%C4%9B&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:cs:official&client=firefox-a>

[21] <http://www.h1.cz/fol/2008/konkurencni-vyhody>

[22] [www.slovník-cizich-slov.cz/](http://www.slovník-cizich-slov.cz/)

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

Anastázie Bartoňová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Veřovice 292, 742 73 Veřovice



**Seznam příloh:**

Příloha č. 1 – Výkaz zisků a ztrát

Příloha č. 2 – Rozvaha

Příloha č. 3 – Dotazník